



## Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé

3-1 | 2001  
Réflexions

---

# Être précis, être global

Michel Gollac

---



### Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/pistes/3749>

DOI : 10.4000/pistes.3749

ISSN : 1481-9384

### Éditeur

Les Amis de PISTES

### Édition imprimée

Date de publication : 1 mai 2001

### Référence électronique

Michel Gollac, « Être précis, être global », *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé* [En ligne], 3-1 | 2001, mis en ligne le 01 mai 2001, consulté le 24 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/pistes/3749> ; DOI : 10.4000/pistes.3749

---

Ce document a été généré automatiquement le 24 avril 2019.



*Pistes* est mis à disposition selon les termes de la licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International.

---

# Être précis, être global

Michel Gollac

---

- 1 L'approche résolument multidisciplinaire que nous proposent H. David, F. Derriennic, E. Cloutier et S. Volkoff permet une approche du travail qui est à la fois précise et large. Les caractéristiques du travail qui constituent des enjeux pour les travailleurs vieillissants sont exposées ici de façon détaillée. Mais, on en saura gré aux auteurs, on ne sépare pas la question du statut d'emploi de celle du travail, non plus que les aspects techniques et sociaux du travail. La multidisciplinarité n'est pas ici une attitude paresseuse pour tenter de répondre à une demande sociale qui ne serait pas autrement travaillée en rassemblant hâtivement quelques résultats épars, mais le moyen d'une démarche réellement scientifique, qui vise autant à poser de manière pertinente la question du vieillissement des populations au travail qu'à apporter des éléments de réponse. L'article nous montre, d'une manière à mes yeux convaincante, que le vieillissement est à la fois un problème social important, d'importance croissante, que les sciences humaines et sociales ont le devoir de contribuer à résoudre, et en même temps un problème qui ne peut être résolu de façon isolée, mais seulement en posant la question d'ensemble du travail et de son évolution.
- 2 En d'autres termes, le vieillissement de la population active est une occasion de poser de façon légitime, c'est-à-dire recevable pour une large fraction des acteurs sociaux, cette question du travail. Cet élargissement du problème posé par les acteurs n'est pas seulement une nécessité pour la démarche de recherche. Il est aussi un moyen de l'efficacité des actions possibles. Proposer des améliorations profitables à tous, même si elles sont plus particulièrement destinées à restaurer les marques d'action des travailleurs vieillissants, c'est un moyen de susciter la solidarité entre générations, condition de toute stratégie durable.
- 3 On ne saurait trop insister sur la nécessité de restaurer et d'inventer des solidarités entre générations : solidarités au niveau des collectifs locaux de travail aussi bien qu'au niveau macrosocial. Ceci est d'autant plus nécessaire qu'il ne s'agit pas d'octroyer aux travailleurs âgés de bonnes conditions de travail, mais de créer les conditions de la construction de bonnes conditions de travail par les individus et les groupes.

- 4 La solidarité entre générations ne va pas de soi. Les différences entre générations sont en effet, au plein sens du terme, des clivages sociaux. Jeunes et âgés diffèrent par leur capital culturel, en raison des progrès de la scolarisation : par capital culturel, on entend non seulement les connaissances, mais aussi les dispositions à l'égard de la connaissance et à l'égard de l'apprentissage formel ou informel. Jeunes et âgés n'ont pas eu les mêmes expériences en fait de carrière, de précarité et de chômage. Jeunes et âgés n'ont pas la même expérience de l'action syndicale et politique, et même de l'action collective en général ; ils n'ont pas le même rapport aux groupes sociaux, les mêmes appartenances. De ce fait, le rapport des jeunes et des âgés à leur travail peut être fort différent même quand leurs situations de travail sont, en apparence, voisines. La concurrence entre jeunes et âgés ne serait pas aussi vive si la critique des uns par les autres ne pouvait s'appuyer sur ces différences de structuration des visions du monde. Les jeunes ouvriers des usines Peugeot, étudiés par S. Beaud et M. Pialoux, dont les recherches sont judicieusement citées dans l'article, ne perçoivent pas seulement leurs aînés comme paresseux et peu efficaces (et dégradant, de ce fait, la performance de l'équipe), ils sont aussi perçus comme peu intelligents et peu cultivés, comme « planqués », bénéficiaires d'emplois stables, comme alcooliques, ce qui est une reprise du point de vue des groupes dominants, tandis que les ouvriers âgés perçoivent la consommation d'alcool comme moyen de résister au travail et de cimenter le groupe.
- 5 Toutefois l'exacerbation de la concurrence entre les générations provient aussi, très largement, de dispositions institutionnelles qui objectivent les frontières. Jeunes et âgés ont souvent des contrats de travail différents : ainsi S. Beaud et M. Pialoux montrent que l'opposition entre jeunes et âgés est une opposition entre des salariés temporaires, prêts à tout pour s'intégrer dans l'entreprise et des salariés permanents, pour qui l'entreprise n'est en rien un Éden. L'évolution des salaires au cours des trente dernières années a creusé, au moins en France, un fossé entre les générations, au détriment des plus jeunes, en raison de la baisse des salaires d'embauche.
- 6 La question de la solidarité entre générations et de la cohésion des collectifs de travail et des groupes sociaux est d'autant plus importante que les nouvelles formes de gestion de l'emploi et du travail aboutissent à une individualisation des situations et des attitudes. Cette individualisation peut être volontairement recherchée par les directions : tel est le but de certaines innovations dans les dispositifs d'évaluation ou dans la gestion des carrières. L'individualisation peut aussi être un résultat non recherché : ainsi l'intensification du travail a des conséquences très diversifiées en fonction des caractéristiques personnelles des travailleurs. La limitation du choix des modes opératoires qu'elle entraîne est plus ou moins nocive selon les individus. D'autre part, elle crée davantage une menace, à plus ou moins long terme, pour la santé ou le maintien dans l'emploi, qu'un malheur uniforme.
- 7 Cette remarque a une portée assez générale. Avec les nouvelles formes de management et d'organisation, avec les nouvelles technologies, les problèmes de conditions de travail ne sont pas seulement des problèmes de souffrance mais des problèmes de risque, physique quelquefois mais aussi psychique et social. Or le risque est une notion qui ne peut être appréhendée au niveau d'un individu isolé. Il n'a de sens qu'au niveau d'un groupe. Un travail social (et intellectuel) spécifique est nécessaire pour transformer des infortunes, survenant à certaines personnes en risques menaçant l'ensemble des groupes auxquels elles appartiennent.

- 8 On comprend donc l'intérêt de démarches qui, à travers une approche large du travail, remontent à des déterminants collectifs. On comprend aussi l'intérêt des approches longitudinales. Transformer les infortunes en risques : c'est ce qui a été fait, voici quelques décennies, pour les accidents du travail. Je proposerais volontiers de tenter d'en faire de même pour les accidents de carrière. L'objectif est évidemment que la société apprenne à considérer comme anormales les situations engendrant un risque élevé de survenue de tels accidents de carrière. Dresser les arbres des causes de ces accidents pourrait être une méthode de recherche en attendant de devenir un outil standard de gestion.
- 9 Il est donc important, comme nous le propose le texte, de ne négliger aucun niveau de causalité. Les niveaux les plus immédiats sont souvent les plus accessibles pour l'action, au moins à court terme. Les niveaux les plus profonds ne doivent pas être négligés, sous peine de voir les tentatives d'amélioration détournées de leur but, ce qui entraîne un déplacement -et non une résolution- des problèmes. La mise en évidence de différents niveaux de causalité pourrait, parallèlement à l'analyse clinique et aux méthodes de terrain, s'appuyer sur l'analyse statistique des effets de l'organisation sur les carrières, grâce à des données de panel... qui restent à construire.
- 10 Dans l'analyse des chaînes causales qui conduisent à des difficultés dans le déroulement des carrières, le maintien dans l'emploi ou le succès des stratégies de préservation, l'organisation des entreprises et du travail doit, le texte le souligne bien, faire l'objet d'une attention particulière. Certes, la gouvernance des entreprises et l'organisation de l'économie ont un rôle qui doit être rappelé. Cependant il serait faux de croire qu'elles retentissent sur le travail de façon mécanique, via une série de décisions optimales. En fait, à côté des organisations malveillantes, qui dégradent la situation des travailleurs pour le profit des actionnaires, il existe des organisations simplement mauvaises et inefficaces. Parmi ces mauvaises organisations figure l'absence d'organisation ou la faiblesse des organisations qui revient à laisser les seuls critères marchands piloter l'entreprise. Il en résulte, comme le souligne le texte, un rejet de la charge d'ajustement au marché sur les opérateurs. De telles organisations coupablement insuffisantes sont cause d'intensification du travail et d'accroissement de la concurrence entre salariés, conditions particulièrement défavorables aux travailleurs vieillissants. Les méthodes statistiques, moyen par excellence d'étudier la diversité, sont un moyen de mettre en évidence et en rapport la variété des situations des entreprises, de leurs formes d'organisation, et des conditions de travail et d'emploi qu'elles offrent ; ainsi pourraient être précisées les marges de décision.
- 11 Une telle analyse s'impose d'autant plus que les changements organisationnels résultent en partie de logiques de concurrence dans le monde du management et dans le monde du conseil. Les « modes managériales » par lesquelles se manifeste le fonctionnement de ces champs entraînent des transformations des organisations brusques, fréquentes, pour ne pas dire incessantes, et largement imprévisibles pour la grande majorité des salariés. Autant parfois que la nature du changement, c'est son rythme précipité qui va sursolliciter les capacités d'adaptation des travailleurs sans que ceux-ci aient pu s'y préparer. Dangereux pour tous, ce type de conduite du changement l'est particulièrement pour les travailleurs vieillissants.

---

## AUTEUR

### MICHEL GOLLAC

CRÉAPT-CÉE (Centre de Recherches et d'Études sur l'Âge et les Populations au Travail- Centre d'Études de l'Emploi) 29, Promenade Michel Simon, 93 166 Noisy-Le-Grand CEDEX, France, [mgollac@elias.ens.fr](mailto:mgollac@elias.ens.fr)